

# TRAVAIL ET ORGANISATION DANS LES ASSOCIATIONS : UN AUTRE REGARD SUR LA PROFESSIONNALISATION

Marie-Christine Combes

Université Paris-Est

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, LATTs

Février 2008

*Professionalisation et management font l'objet de débats récurrents dans les associations. Ces termes font naître la crainte que l'entreprise ne soit imposée aux associations comme un modèle à suivre, au risque de méconnaître leurs spécificités. A partir du cas du Secours populaire, ce texte propose d'aborder la question, non pas directement à partir des valeurs, mais de la réalisation du travail, des tâches dont bénévoles et salariés doivent venir à bout. Les activités d'accueil et de gestion des stocks, qui dominent le quotidien, les laissent souvent relativement seuls et peu équipés pour faire face aux difficultés. L'engagement militant rencontre ici le problème de l'engagement dans le travail, c'est-à-dire le risque du découragement quand le cadre de travail ne paraît pas suffisamment organisé.*

Les associations, fondées autour de projets militants ou, plus généralement, pour servir des « causes », sont attentives à se démarquer de l'entreprise, de ses motivations, de ses principes, de son mode de fonctionnement. Une vigilance active est maintenue par certains militants pour contrer toute intrusion subreptice d'une logique économique qui viendrait pervertir le projet initial. Cette vigilance s'exerce en particulier vis-à-vis du statut de modèle dont pourrait être revêtue l'entreprise et des risques que certains individus ne l'introduisent dans l'association. Les pratiques et le vocabulaire sont ainsi surveillés. Management et professionnalisation font partie de ces mots qui provoquent la réaction mais en même temps la réflexion et le débat, dans une certaine division des militants associatifs entre eux. Contestés, ces termes resurgissent régulièrement, s'attirant les foudres des défenseurs déterminés d'une pureté de la logique associative tandis que d'autres restent

plus disposés à se laisser interroger, à examiner le problème avant de se faire une doctrine.

Dans la ténacité de cette thématique, dans son retour périodique, ne se joue pas qu'un pur combat de valeurs. Nous faisons ici l'hypothèse que sa résistance trouve ses racines dans les problèmes productifs non moins récurrents et tenaces avec lesquels les associations se débattent quotidiennement. Les associations sont de plus en plus confrontées à la recherche d'efficacité : soit que leur activité prenne une ampleur parfois inattendue (pensons, par exemple, au volume d'activité des Restaurants du Cœur), soit qu'elles soient appelées à répondre à des exigences qui s'imposent à elles en dépit de leur statut d'association (respect de règles d'hygiène, précision de la tenue de la comptabilité...), elles ne peuvent s'en remettre aux seules bonnes volontés, à l'esprit engagé ou militant. Il faut de la technicité et une capacité à assumer les grands volumes d'activité (notamment toute une ingénierie) qui s'opposent à l'idée d'impréparation, voire d'amateurisme. C'est en ce sens que l'idée de professionnalisation a des chances de s'introduire dans les associations.

Si la question des valeurs est assurément un passage incontournable de la question de la professionnalisation, on a probablement intérêt à n'y venir qu'après avoir pris toute la mesure des contraintes d'efficacité productive. Le choix est fait, dans ce texte, d'entrer dans la professionnalisation par le point de vue du travail, ce qui ne la fait plus relever d'une greffe imposée aux associations en vertu de logiques hétéronomes mais la fait voir aussi comme procédant d'un foyer interne, d'une demande venant des travailleurs associatifs eux-mêmes. Dans une association aussi bien que dans une entreprise ou une administration publique, on a besoin, pour affronter les obstacles du travail quotidien, d'y aller avec des règles et de l'organisation en dose suffisante pour être équipé et pour que le travail garde son sens. Cela permet, dès lors, de relier également la professionnalisation à l'engagement des travailleurs associatifs. Ce dernier ne sera pas postulé ici comme une foi qui ne saurait être conditionnelle mais comme une dynamique ayant besoin d'être soutenue car pouvant s'amenuiser dans certaines conditions de réalisation de l'activité. La professionnalisation peut alors s'exprimer comme un besoin, individuel et collectif, de faire face à l'activité de manière plus organisée, donc de façon à la fois plus efficace et moins éprouvante.

L'une des plus grandes associations caritatives en France, le Secours populaire français, nous servira de terrain d'analyse. Les conditions de

l'observation sont données par une demande d'analyse du travail, formulée par ce que l'on pourrait, dans un premier temps, appeler la direction des ressources humaines de l'association. On y trouve un terrain très propice aux analyses évoquées parce que le volume d'activité impressionnant pose aux structures et aux personnes le problème de l'efficacité productive et parce que le travail est effectué par un recours dominant au bénévolat. Ce dernier nous offre les moyens, en quelque sorte, d'isoler le problème de l'engagement dans le travail et de le rapporter aux conditions dans lesquelles il est demandé de travailler, de le soustraire à l'influence du salaire et de la qualité de l'emploi pour observer ce qui mobilise ou démobilise dans les conditions dans lesquelles on travaille.

## **1. La professionnalisation des associations : partir de la production et du travail**

Difficile d'échapper à la question de la professionnalisation pour qui s'intéresse aux associations. Mais, sans s'engager dans une revue exhaustive du champ, il est important pour notre propos de dégager les usages les plus courants du terme et, vis-à-vis d'eux, les perspectives qui sont susceptibles de fonder une approche quelque peu spécifique, en abordant les associations comme des organisations de production.

### **1.1. Associations et professionnalisation : récurrence d'un thème, variété des problématiques**

Pour le sociologue, la professionnalisation est un concept, issu de la sociologie des professions et de son importation en France (Chapoulie, 1973), qui met l'accent sur les efforts d'un groupe professionnel pour fermer le marché du travail à son profit (Paradeise, 1988) : le groupe fait un travail d'argumentation pour convaincre la collectivité du besoin comblé par son métier et ses savoirs, et de l'éthique, de la déontologie, à laquelle chacun de ses membres consent à se soumettre. Or, C. Labruyère (2000) nous met en garde sur le fait que les acteurs (ceux des politiques publiques de l'emploi ou d'autres) se sont emparés du terme (professionnaliser les services à la personne et les emplois afférents en est un exemple) avec un sens qui n'est pas obligatoirement le même et peut tout autant insister sur l'enjeu de certification de la qualité de l'offre que sur la fermeture du marché du

travail. Et les recherches elles-mêmes ne sont pas sans adapter également les usages par rapport au concept propre à la sociologie des professions.

De fait, avec les associations, les acteurs mais aussi les chercheurs utilisent la notion sous un jour à chaque fois spécifique qui représente autant de manières de désigner l'enjeu principal et ses voies de traitement adéquates. Une chose est sûre, dans le cas des associations, l'usage du terme mobilise la plupart du temps, en creux ou explicitement, la figure de l'entreprise et du modèle qu'elle pourrait incarner.

Le rapport entre l'entreprise et l'association est explicitement posé dans les problématiques qui émanent des situations où une offre associative se place sur des marchés qui avaient l'habitude d'être occupés par les seules entreprises privées (par exemple, une structure associative d'insertion dans la restauration collective ou ailleurs) (Marchal, 1992 ; Hély, 2004). La finalité associative n'empêche pas de devoir se montrer professionnel dans la qualité, la régularité, la fiabilité des produits et dans la gestion. Il faut alors être à la fois entreprise, capable de soutenir la comparaison, et association, dilemme s'immisçant jusque dans les critères de recrutement et d'évaluation des personnes : ainsi ce chef d'équipe qu'évoque E. Marchal, « recruté sur des critères de qualification comme il l'aurait été dans une entreprise banale » mais qui « parce qu'il n'est pas assez préparé et sensibilisé à l'objet social de l'association », « sera totalement démuni pour faire face à l'absentéisme, au vol de matériel (...) et contraint de donner sa démission » (Marchal, 1992, p. 377).

La relative banalisation de l'association dans un contexte concurrentiel soumet celle-ci à la redoutable comparaison d'efficacité que revendique l'entreprise et la question est de savoir si celle-ci, présentée en modèle à suivre, ne véhicule pas avec elle un renoncement à l'exigence de la posture associative<sup>1</sup>.

Les dirigeants de structures de l'économie sociale eux-mêmes révèlent, à l'observation, des postures différentes (Lazuech, 2006). Certains agissent à partir d'un « éthos de petit patron », de dirigeant de PME, là où d'autres se pensent davantage en travailleurs sociaux, d'autant que l'on entre dans la fonction parfois comme autodidacte et parfois comme jeune diplômé, et que

---

<sup>1</sup> Comme dans ces clubs d'équitation qui se mettraient désormais à la recherche d'une clientèle et développeraient une offre de loisirs familiaux (poneys...), ce qui, pour certains, équivalait à tomber au niveau de la « garderie d'enfants » (Bernardeau Moreau, 2003).

s'y côtoient ceux qui voient dans le secteur une vocation durable et ceux pour qui ce n'est qu'une étape dans leur carrière.

Dans la problématique de l'économie plurielle également, l'enjeu est le rapport de l'association à l'entreprise et à son modèle. Mais, comme le signale Juan (1999), la professionnalisation, positivée, y devient une nécessité, comme, par exemple, pour les structures d'aide aux personnes telles que l'aide à domicile. Domaine traditionnellement abandonné aux associations, la crise de l'emploi a amené les pouvoirs publics à y voir un gisement d'emplois pour peu que le secteur prouve sa faculté à répondre à la demande, en termes de qualité des prestations comme de prix. De grands groupes privés des services agitent des velléités d'entrer dans ce secteur et prétendent y apporter rationalisation des coûts et systématisation de la qualité, promesse de rupture avec une offre présentée du coup comme artisanale, amateur, confiée à de bonnes volontés mais non formées à ces métiers. Bref, le sérieux de l'entreprise prenant la place de « l'amateurisme » des associations.

L'« économie solidaire » ou l'« économie plurielle » (Laville, 2005) voient alors dans l'association un modèle alternatif, tout aussi légitime. Cependant, irréductible au modèle marchand, l'offre associative n'en a pas moins à faire la preuve de son utilité et de son efficacité particulières, ce qui amène à combattre, tout autant que l'offensive privée, l'instrumentalisation du secteur par les politiques publiques de l'emploi et de l'insertion qui y verraient bien un secteur d'accueil peu exigeant pour les « non-qualifiés ». Pour des auteurs comme J.-L. Laville, les dispositifs de traitement social du chômage tendent, en effet, à dévaloriser les services aux personnes en les présentant comme ne nécessitant aucune qualification particulière, au détriment de la qualité des services rendus aux usagers tandis que « les bénéficiaires ne peuvent guère se professionnaliser » (Laville, 1998, p. 186). La professionnalisation est alors une cause commune du secteur, des structures et des salariés, celle d'une conjonction entre la qualité des prestations que les associations pourraient garantir et la qualité des emplois.

Dans ce panorama, certainement pas exhaustif, on relèvera que des travaux font émerger la question de la professionnalisation des associations dans le cadre d'un lien plus distendu avec les pressions venant de l'entreprise, montrant ainsi que les vecteurs de cette professionnalisation peuvent être plus divers ou plus diffus. Ainsi les associations intermédiaires étudiées par C. Guitton, « généralement nées d'initiatives de militants locaux, entraînant

leur entourage dans un élan de solidarité » : « De fait, la plupart des bénévoles qui se sont lancés dans cette aventure n'avaient pas de compétences particulières pour traiter les problèmes qu'ils allaient rencontrer. D'ailleurs, les permanents de la première heure, bénévoles comme salariés, étaient presque tous des "amateurs" », jusqu'à ces secrétaires d'accueil, embauchées en contrats aidés. « Mais l'amateurisme montre rapidement ses limites. La nécessité de conserver les avantages financiers liés au CES impose un turn-over systématique, et le poste stratégique de secrétaire d'accueil est de fait constamment occupé par des salariés inexpérimentés. » (Guitton, 2001, p. 2).

C'est là un cas empirique et une approche qui posent moins le problème en opposant deux rapports à l'économie et à ses pressions qu'en se rapprochant du travail et des problèmes productifs. Se profile ainsi un autre ensemble de travaux abondant, nous allons le voir, les associations comme des univers productifs et qui représentent une autre porte d'entrée dans la question de la professionnalisation.

## **1.2. La production : une entrée dans le problème moins fréquente mais prometteuse**

Les associations ne sont pas seulement un modèle alternatif aux structures marchandes. Elles sont bel et bien des univers de production, des organisations productives, et cela ne devrait pas être indifférent pour les problématiques de la professionnalisation. Précisément, les associations caritatives peuvent faire l'objet d'une lecture de leur histoire récente soulignant la prégnance croissante de leur activité productive. Le Crom et Retière (2003) montrent ainsi qu'elles sont depuis les années 1980 gagnées par une augmentation massive des volumes distribués et, dès lors, « par un souci récurrent d'augmentation et de diversification des approvisionnements » (p. 69) qui les oblige à développer des stratégies. Dans ce « passage de la bienveillance d'hier à l'humanitaire d'aujourd'hui » (p. 78), elles deviennent de fait des lieux de production ayant leurs exigences au même titre qu'une administration publique ou qu'une entreprise, ce qui est d'ailleurs reconnu par les démarches d'étudiants en BTS Economie sociale ou en écoles de commerce qui y recherchent des stages (*ibid.*).

De la production, on passe alors au travail : « Parler de main-d'œuvre dans le cadre d'une étude sur les associations caritatives peut paraître quelque peu exagéré. Pourtant, passer quelques journées aux Restos du Cœur, à la

Banque alimentaire ou encore au Secours populaire permet de comprendre immédiatement que les personnes présentes considèrent leur activité comme un travail, les bénévoles ne se distinguant pas nettement des salariés. » (p. 79). Ainsi, observées de l'intérieur, les associations retrouvent, en tant que lieu de travail, des points de proximité avec l'entreprise (ou l'administration), qui cohabitent avec des points de tension.

Car les associations sont des lieux où des dirigeants se posent des problèmes qui, à certains égards, ne sont pas très différents de ceux d'une entreprise. Philippe Lyet (1997), ainsi, décrit un Secours catholique qui, face à une réorientation de son « projet institutionnel » (de sa ligne stratégique dirait-on ailleurs), s'étonne, aux niveaux dirigeants nationaux et départementaux, de voir des bénévoles maintenir les anciennes pratiques, peiner à se mettre en phase avec les contenus de l'intervention qui leur sont demandés (qui « résistent au changement », dirait-on en entreprise). En l'occurrence, l'aide aux devoirs devrait céder la place à un « accompagnement scolaire » recourant davantage aux activités d'éveil et relations avec la famille parce que le projet institutionnel est de ne pas assister les gens mais de les aider à se prendre en charge, ce que même les plus jeunes des bénévoles ne paraissent pas vouloir faire.

Malgré les spécificités (bénévolat...), on voit que se posent, dans les associations, des problèmes d'organisation, d'alignement des conduites des uns et des autres, sur tout le territoire national, autour de la mise en œuvre, du respect, d'une orientation stratégique. Ce sont des problèmes relatifs au travail : comment le travail réellement effectué fait-il, ou non, entrer dans les faits l'orientation de l'« accompagnement scolaire », comment y mobilise-t-on des méthodologies de travail prévues à cet effet ?

Pris comme travailleurs, les bénévoles du Secours catholique font alors apparaître des problèmes de compétence et d'organisation. L'un d'eux, rapporte P. Lyet, s'exprime ainsi :

« C'est vrai que moi, j'ai fait du soutien scolaire, j'ai été responsable du jour au lendemain sans vraiment savoir en quoi ça consistait, ce qu'il fallait faire. Je veux dire, ça ne s'apprend peut-être pas, mais... mais il y a peut-être des choses à savoir (...) et c'est vrai que si on avait un peu plus donné des pistes en disant : "Là, tu t'organises mal, tu devrais prendre d'un bout et puis finir de l'autre", des trucs comme ça, c'est vrai que peut-être on se serait plus retrouvé. » (cité p. 199).

L'entrée par le travail apparaît ici comme ouvrant sur l'exercice compétent de la tâche et sur la contribution qu'y apporte l'organisation et c'est là la perspective que nous allons développer dans ce texte. On le pressent, les interférences avec le maintien de l'engagement (« on se serait plus retrouvé ») se manifestent rapidement. Et de fait, l'activité productive et son échelle mettent à l'épreuve l'engagement. Ce n'est pas seulement, comme chez ces sapeurs-pompiers volontaires qu'évoque Retière (1994), qu'on objecte aux bénévoles l'insuffisance de leur seul dévouement (pp. 108-109). C'est que se sentir plus assuré par des règles peut devenir une demande des bénévoles eux-mêmes, confrontés aux pièges de la production.

## **2. Une association à la découverte de son travail de production**

L'enquête de terrain sur laquelle nous nous appuyons a rencontré la thématique de la professionnalisation en partant d'une demande peu problématisée, celle de mieux connaître le travail effectué dans les comités locaux. Dans toute grande organisation, une distance, plus ou moins grande, s'impose entre ce qui est formellement prévu et le travail réellement effectué. Au Secours populaire, s'ajoutent à cela les effets d'une forte décentralisation : le SPF ne s'est pas développé comme une organisation de masse du Parti communiste qu'il devait être à l'origine (Brodiez, 2006) avec la structuration par le centre qui aurait alors pu être la sienne. Au-delà des valeurs et des objectifs, « le National » n'est guère capable aujourd'hui de décrire ce qui se fait concrètement dans les permanences.

### **2.1. Le Secours populaire en quête d'une connaissance du travail dans ses comités locaux**

Que l'Union nationale se trouve dans une certaine ignorance du travail quotidien effectué dans les comités locaux n'a été perçu comme une difficulté que ces dernières années où des pressions politiques, renforcées par le scandale de l'ARC, ont poussé à un contrôle efficace de l'utilisation des fonds collectés et où l'essor de l'activité a imposé des obligations à respecter : règles d'hygiène, chaîne du froid des colis alimentaires.... Le stade de développement des associations caritatives décrit par Le Crom et Retière rend moins imaginable un fonctionnement sans un certain contrôle par le centre et donc une connaissance plus exacte de ce qui « se fabrique » tous les jours dans les permanences.



Le besoin de connaissance du travail est apparu également dans la foulée de l'essor d'un enjeu de gestion des « ressources humaines ». Dans le SPF contemporain, il y a bien des recrutements – de salariés et de bénévoles – à gérer en nombre, mais aussi des « carrières » à dessiner, des progressions salariales à mettre au point, et des « motivations » à soutenir. Une femme, désormais, assume des responsabilités qui, au-delà de la seule direction de l'Institut de formation, s'étendent à la structuration de ce qui ressemble fort à une direction des ressources humaines, bien qu'aucun intitulé de cette sorte n'existe. C'est elle, tout particulièrement, qui ressent comme un problème l'imparfaite connaissance de l'activité des permanences par le niveau national au moment où le SPF a décidé d'exploiter les possibilités ouvertes par les dispositions relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE)<sup>2</sup>. Ce nouveau droit représente une opportunité pour certains salariés du Secours populaire en contrat précaire, à la recherche d'une insertion stable, et pour des bénévoles dont la situation n'est pas sensiblement différente<sup>3</sup>. Ceux-ci peuvent y gagner une reconnaissance du travail bénévole et du caractère véritablement professionnel des activités accomplies.

Encore faut-il, avant même de parler du choix des certifications, connaître le travail effectué dans ces permanences, avoir une idée du type de savoirs et de compétences qu'il oblige à développer. Or, le Secours populaire n'est pas une structure unique décentralisée sur l'ensemble du territoire français mais une collection d'associations loi 1901 : lorsqu'une permanence se monte dans une ville, un quartier, une entreprise, elle se constitue avec ce statut. Dès lors qu'il y a six ou sept « comités locaux » dans un département, une « fédération » est instaurée, qui est elle-même une association. Il y a ainsi 96 fédérations (elles-mêmes pouvant avoir des antennes, sans autonomie) et 850 comités locaux. Les fédérations sont à leur tour regroupées dans une union nationale du Secours populaire français, qui est en quelque sorte le centre, mais qui, statutairement, n'est rien d'autre qu'une association sans pouvoir hiérarchique

---

<sup>2</sup> La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 ouvre aux salariés mais aussi aux bénévoles le droit d'acquérir tout ou partie d'un diplôme ou d'une certification inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles en prouvant les savoirs acquis grâce à leur expérience de travail.

<sup>3</sup> Certains bénévoles et salariés sont parfois d'anciens bénéficiaires dont la situation s'est un peu améliorée, sans pour autant être professionnellement satisfaisante. Ils se distinguent nettement d'une autre catégorie de bénévoles – salariés bien insérés ou retraités – pour lesquels la VAE ne présente pas d'intérêt.

Dans ces conditions, la responsable de la formation s'essaye à structurer une « gestion des ressources humaines » (formation, grille de classification...) avec pragmatisme, en sachant qu'elle ne peut rien imposer aux fédérations, que tout doit faire appel au consensus et au bon vouloir. Le chantier VAE progressera selon la même inspiration, profitant des opportunités, adoptant le rythme des collaborations obtenues, patientant quand c'est nécessaire. Ce sera en tout cas le contexte du « terrain » offert aux auteurs à l'occasion de l'encadrement d'étudiants de master dont trois promotions successives travailleront à l'ébauche d'un référentiel destiné à faire apparaître les compétences acquises au Secours populaire et valorisables dans des emplois à l'extérieur. Le National n'est en mesure de ne faire que la liste des grands objectifs de l'association – venir en aide aux individus et familles démunis –, d'exposer ses valeurs – ne pas développer de l'assistance mais permettre aux individus de reprendre le cours normal de leur vie, avec autonomie – et de détailler de grands types d'opérations – aide alimentaire et vestimentaire, accès aux activités culturelles et touristiques, organisation de sorties et de vacances pour les enfants et les familles, solidarité internationale, etc. En revanche, comment s'organisent fédérations et comités locaux pour assurer ces tâches, quel est le travail concret des individus, personne n'est en mesure de le préciser au sein de l'Union nationale. D'ailleurs, il semble assuré que les choses ne se passent pas de la même façon d'une fédération à l'autre, d'un comité à l'autre.

L'enquête, échelonnée sur trois ans, consiste alors à étudier le travail dans les permanences du SPF, l'activité et les facultés qu'y déploient les gens. La première année, il s'est agi de défricher le terrain dans les comités locaux de quatre fédérations, de recueillir l'information sur les activités assurées, leur organisation, l'agencement de l'espace, le matériel à disposition, etc. Entretiens et notes d'observation étaient intégralement retranscrits. Cela a permis d'identifier cinq grands domaines d'activités dont les deux principales – l'accueil et la gestion des stocks – ont fait l'objet d'un approfondissement l'année suivante, de nouveau par entretiens et observations et dans quatre nouvelles fédérations. Cela a permis de décrire, dans chaque fédération, les finalités de l'activité de travail, les points saillants de l'activité elle-même, les connaissances et outils mobilisés. Au cours de la troisième année, ces schématisations ont été reprises et des groupes de travail de bénévoles faisant de l'accueil et de la gestion des stocks ont été constitués pour mettre en discussion avec eux une description

de l'activité et de ses compétences, sur les deux domaines, qui prendrait sens dans les diverses fédérations.

Nous utiliserons ici essentiellement les matériaux issus des enquêtes des première et seconde années.

## **2.2. Le Secours populaire : des associations où l'on produit**

Le Secours populaire se définit parfois comme étant « un généraliste de la solidarité », travaillant en direction de publics précaires. Il met souvent en valeur l'ampleur de son activité et ses grandes formes d'action : « 72.000 bénévoles<sup>4</sup>, 1.100 permanences d'accueil, plus de 50 millions de repas distribués chaque année, 50.000 enfants participent aux journées des oubliés des vacances, plus de 100.000 enfants fêtant Noël comme les autres et une solidarité internationale doublée en cinq ans »<sup>5</sup>.

De l'analyse des activités, il ressort, en premier lieu, sans surprise, que l'un des grands champs d'activité dans les unités du Secours populaire relève du travail social. Dans les permanences, et même si l'on se veut différents des travailleurs sociaux, on accueille des publics en difficulté, on les écoute, on les questionne et on les rassure, on facilite l'accès aux droits sociaux, à des activités culturelles et touristiques. Mais l'activité est aussi de nature logistique. La distribution de l'aide alimentaire nécessite de la collecte, de l'approvisionnement, de la gestion des stocks<sup>6</sup>. Il faut aussi fournir des vêtements aux familles, mais pourquoi pas également des jouets pour les enfants, de petits meubles, etc. Il faut animer des surfaces de libre-service puisqu'une idée de l'association est de mettre les gens en situation de procéder, malgré leurs petits moyens, à des achats autonomes.

Troisièmement, tout cela ne peut pas se passer d'un travail administratif : secrétariat, standard, courrier, archivage, tenue de statistiques, organisation d'une traçabilité des marchandises (pour rendre des comptes à l'Union

---

<sup>4</sup> Mais les responsables précisent qu'il faut surtout compter entre 13.000 et 15.000 très actifs.

<sup>5</sup> Brochure « Qui sommes-nous ? », s.d. (collectée en 2004).

<sup>6</sup> Alors que les œuvres de charité avaient tendance à choisir leurs pauvres (ceux méritant à leurs yeux d'être aidés) (Retière, 2002), le Secours populaire fait partie de ces associations qui, au contraire, ne sélectionnent que sur la faiblesse des revenus, ce qui les fait passer à une véritable gestion de masse. Ainsi, là où la Société de Saint-Vincent-de-Paul refuse les surplus européens et autres dons de la banque alimentaire, le SPF les accepte, ce qui implique chez lui le besoin de bénévoles qui soient de véritables gestionnaires de stocks (*ibid.*, p. 19).

européenne, aux inspecteurs de l'hygiène sanitaire, etc.), comptabilité, tenue de caisses, contrôle de gestion, mais aussi communication (prospectus, affiches...).

Cela nécessite également, quatrième, des activités d'entretien diverses : sur les bâtiments, voire sur les marchandises destinées à être données ou revendues (recyclages...).

Enfin, dans la mesure où l'on est dans une organisation, et même si l'idée est généralement difficilement admise, il y a bien une activité d'encadrement pour faire fonctionner l'ensemble et, plus largement, toute une série d'actions sur les personnes, aussi bien bénévoles et salariés que bénéficiaires, que l'on « manage » (formation, réunions de concertation...).

Bénévoles et salariés se prêtent à ces activités sans distinction de rôles : il n'y a pas des activités qui, par nature, seraient confiées aux premiers et d'autres aux seconds. Les besoins et les bonnes volontés dictent la répartition des tâches. La logique est toujours plus ou moins de faire avec les moyens du bord : on accueille les offres de service qui se présentent ; on a toujours de l'activité à proposer à qui le demande, l'appariement se faisant à la confluence des besoins les plus urgents (certaines activités manquent toujours cruellement de bras, comme le tri de vêtements) et de ce que les gens ont envie de faire et savent faire. Et de fait, l'observateur est bien en peine d'opérer une distinction entre bénévoles et salariés tant elle paraît oubliée par les membres eux-mêmes.

La distinction manque aussi de sens en raison de l'extrême perméabilité des statuts et cela dans la mesure où un nombre important de salariés sont sous contrats aidés. Certains individus peuvent rencontrer le Secours populaire en tant que bénéficiaires, sympathiser avec les gens, venir leur prêter main forte, comme bénévoles de fait, puis être aidés un jour par un contrat emploi solidarité, statut salarié qui ne les empêchera pas d'être présents au-delà de leurs horaires, donc bénévolement. Les salariés hors contrats aidés sont peu nombreux<sup>7</sup>.

Ce sont des collectifs ainsi constitués qui produisent, forçant plus que jamais à considérer le bénévole comme un travailleur au même titre que le salarié (Simonet-Cusset, 2004).

---

<sup>7</sup> En l'absence de centralisation, les responsables nationaux n'ont eux-mêmes qu'un ordre de grandeur : entre 500 et 600 salariés, dont 300 sur des emplois aidés.

### **3. Production et travailleurs au Secours populaire : les activités d'accueil et de gestion des stocks**

Que le Secours populaire soit une association, qu'elle ne vise pas la rentabilité, que l'activité soit pensée pour les bénéficiaires, tout cela n'ôte donc rien au fait qu'il s'agit d'une organisation qui produit, et même en grands « volumes ». Tous les jours, dans les permanences, il faut bien faire face, conjurer le risque d'être débordé par l'ampleur de la tâche : l'arrivée massive de visiteurs à l'accueil, le débit des colis, etc. Dès lors, les bénévoles et les salariés sont, à part entière, des travailleurs, devant s'acquitter d'une tâche, à laquelle ils ont, certes, choisi de se dévouer, mais qui n'en est pas moins, au moment de l'accomplir, une source inépuisable de tensions, de stress, de difficultés, de motifs d'énervement et d'anxiété. Les activités de l'association confrontent ceux qui s'y soumettent à des difficultés comme la maîtrise du flux, le débit, la relation de service, en face desquelles ils doivent bâtir des solutions. Elles ne s'improvisent pas mais s'organisent, se structurent, pour les mener à bien.

#### **3.1. Accueillir et gérer des stocks : des activités complexes**

Accueillir des personnes, gérer des stocks : tout cela ne paraît pas forcément bien compliqué. Et pourtant, cela ne s'accomplit que parce que, face à des risques constants d'être submergé par l'activité, dépassé par l'ampleur de la tâche, autant d'apprentissages collectifs sont constitués, de méthodes développées.

Gérer les stocks, par exemple, cela recouvre, de fait, les activités suivantes et les savoirs correspondants :

- organiser l'approvisionnement en produits et réguler les stocks pour avoir des produits en quantité suffisante et avec régularité sans pour autant surstocker mais aussi savoir faire face aux arrivées massives de marchandises en provenance de l'Union européenne. Il faudra obtenir des espaces d'entrepôt (donc négocier l'obtention des lieux, organiser la liaison avec d'autres entrepôts, etc.), organiser des flux réguliers ou ponctuels de produits (prospector les sources de don ou de vente à prix intéressant, réagir à une occasion qui se présente, libérer de la place par un rangement régulier...). La tâche impose de connaître les besoins des comités, leur variation d'une année sur l'autre et au cours de l'année, d'appréhender les contraintes de stockage, d'apprécier la qualité des

produits, les usages que pourront en faire les bénéficiaires (pas la peine de stocker des produits inutiles), d'évaluer le degré de fiabilité des producteurs ou distributeurs, tout cela avec des historiques, la mémoire des gens en place, de la messagerie électronique, les réseaux personnels, etc. ;

- réceptionner et stocker : préparer la livraison en libérant de l'espace, en réunissant les effectifs pour décharger et ranger, faire les vérifications (contenu, quantités, dates de péremption), enregistrer les entrées, faire des inventaires de stocks... L'enjeu est la fluidité de la réception et de l'écoulement et d'optimiser l'espace, imposant de connaître les règles de stockage (température, rythme d'écoulement...), les techniques de maniement des objets, la bonne lecture des bordereaux de livraison, etc. ;

- distribuer : préparer les palettes pour les comités, voire les colis des bénéficiaires, reconditionner certains produits, etc., de sorte que chaque comité ait, au moment opportun, les produits dont il a besoin, en bon état, au bon conditionnement (de trop gros colis pour un comité où les familles sont peu nombreuses signifient de la perte) ; etc.

De son côté, l'accueil de personnes en difficultés, c'est voir arriver un flux d'individus et de familles aux demandes les plus diverses – secours, logement, vêtements – et parfois carrément obscures. Certains ont rendez-vous pour un suivi régulier ou pour l'aide alimentaire, des personnes viennent déposer des dons. Il peut à certains moments y avoir un flux important, des enfants qui s'agitent, des personnes qui ne supportent pas d'attendre ou qui sont en grande détresse, d'autres qui ne parlent pas français et ne parviennent pas à se faire comprendre.

Il faut accueillir tout le monde avec calme et gentillesse, détecter l'urgence véritable, le type de besoins des nouveaux venus, faire patienter, remercier pour les dons. Il faut assurer une ambiance conviviale, mettre à disposition de ceux qui attendent un rendez-vous les informations sur les activités organisées par le Secours populaire. Il faut être capable de gérer des situations de crise. Les personnes démunies ont parfois leurs exigences, ce qui désarçonne toujours les nouveaux bénévoles. Il faut comprendre toutes les situations, prendre sur soi la tension générée par cette attitude bienveillante. L'accueil du « tout venant », qui demande ainsi d'être au four et au moulin, suppose de l'expérience, une bonne connaissance du public et des ressources disponibles.

Dans la conduite des entretiens, il faut écouter, rassurer, situer la personne pour savoir de quoi est fait son besoin prioritaire, quel va être le « coup de

pouce » nécessaire pour lui permettre de faire face à la situation ; accepter la douleur, l'agressivité, les plaintes, tout en recueillant les renseignements administratifs nécessaires et en donnant le maximum d'informations susceptibles d'être comprises et utiles.

Et puis il faut mettre en œuvre l'aide concrète : distribuer les colis (question de besoins, d'équilibre alimentaire, de stocks disponibles), assurer le fonctionnement des libre-service et brocantes, écrire les courriers pour les demandes de RMI ou d'allocations logement, orienter pour l'aide à l'emploi, inscrire les individus dans les activités de loisirs ou de vacances, dégager éventuellement une aide financière directe en cas d'urgence, etc.

Variée, l'activité exige la détention de connaissances relativement pointues en matière juridique et aussi savoir « mettre les personnes en mouvement », dans des lieux de réception qui ne sont certainement pas moins organisés ni pensés que ceux des assistantes sociales (Ossipow *et al.*, 2006).

L'apparente improvisation associée au bénévolat ne cadre pas du tout avec la complexité des tâches que nous venons de décrire. Il y faut, au contraire, connaissances précises et expérience, mais encore organisation collective, même si celle-ci est souvent occultée par des bénévoles qui « ont toujours fait comme ça » et qui « savent ce qu'ils ont à faire ». Un nouveau venu ne tiendrait pas longtemps sans l'aide de ses collègues et sans la découverte de l'organisation implicite mais rigoureuse, qui a cours la plupart du temps.

### **3.2. Au plan local : des organisations spécifiques**

Rigueur ne signifie pas uniformité : chaque comité local construit sa propre organisation, en fonction de son histoire, et des personnes. Dans les structures locales, les activités se développent au croisement de deux logiques. D'une part, le Secours offre des prestations aux bénéficiaires que l'on retrouvera systématiquement, quel que soit le lieu : l'accueil et l'aide alimentaire, en particulier, sont des constantes. De l'autre, ce qu'offrent les structures locales est largement façonné par les ressources internes – les bénévoles, leurs compétences et leurs propositions ou motivations – et les ressources externes – ce qui est déjà disponible dans l'environnement immédiat et qu'il est inutile de proposer de nouveau aux bénéficiaires. Au-delà, il n'existe pas de directives très strictes mais plutôt la préoccupation de trouver des solutions face aux bénéficiaires qui sont là, physiquement présents. Pour cela, il faut composer avec ce dont on dispose (des bénévoles

qui veulent bien et peuvent être présents sur tel créneau horaire, des moyens en locaux, matériel, que l'on a réussi à obtenir) mais aussi avec des manques. En d'autres termes, on s'organise pour réduire la dimension structurellement pénurique du fonctionnement de l'association. Il y a également un souci de créer des actions profitables aux bénéficiaires là où on le pense utile et là où des bénévoles ont fait des propositions de service, comme Gilbert<sup>8</sup>, professeur de mathématiques dans le secondaire et qui s'est, un jour, présenté au comité local en déclarant vouloir faire un peu de bénévolat, proposant de tenir une collecte et revente de livres à prix modiques.

Ainsi se recourent développement des activités, venue des bénévoles et, dans le même mouvement, organisation de ces activités. Chez les bénévoles, les uns viennent proposer leurs compétences et leur savoir-faire, en trouvant une satisfaction personnelle dans la mise en œuvre de ces compétences dans un cadre peu contraignant. Les autres, dépourvus de qualifications particulières, partagent leurs attentes avec certains bénéficiaires : trouver un lien social, une utilité sociale qui repousse le sentiment de solitude. A ceux-là qui viennent proposer leurs bras, leur bonne volonté, et demander un peu de chaleur humaine, on aura tendance à confier les tâches pour lesquelles aucune compétence ne s'est proposée spontanément. Aux autres, on fait confiance : ils sauront nécessairement ce qu'ils ont à faire.

En définitive, c'est non seulement le périmètre des activités qui va varier d'un site à l'autre mais, dans la foulée, l'organisation interne des comités. Les outils généraux élaborés par le niveau national ne fournissent qu'un cadre d'action extrêmement lâche, réglementant les principes de collecte et d'utilisation des fonds et le type de relations aux personnes et reposant essentiellement sur la transparence et le refus de l'assistanat. Au-delà, les outils pratiques relèvent avant tout des initiatives locales. Ici on informatise la gestion des stocks, là tout se fera à la main, sur des cahiers d'écolier. Ici l'on mettra en place un dossier de suivi individuel, pour ne pas tout recommencer à chaque rencontre, ailleurs on gardera le souci d'exclure tout traitement administratif des personnes, de maintenir la différence avec le travail social effectué par les institutions.

---

<sup>8</sup> Tous les prénoms ont été modifiés.



#### **4. Des travailleurs comme les autres : l'engagement en attente de professionnalisation**

Si l'observation oblige à dire que le Secours populaire est un lieu où des gens travaillent et produisent, néanmoins, en parler ainsi pose problème à certains des intéressés, qui y voient une contradiction avec l'engagement associatif. C'est dans ce cadre que s'exprime le caractère sensible de la question de la professionnalisation, qui renvoie au besoin ressenti d'organiser une telle activité.

##### **4.1. Dans une association, mais travailleur quand même : les tensions du travail**

Salariés de différents statuts ou bénévoles, on est généralement au Secours populaire parce qu'on a envie d'y être. Ce n'est pas pour autant que le travail effectué sera dépourvu de tensions. Invités à parler de leur activité de travail, les bénévoles finissent même par exprimer des sentiments de ras-le-bol : « Le tri, le tri, le tri : ras-le-bol du tri ! ». Cette bénévole vient de lâcher ce cri du cœur qui est assez facilement partagé par ses homologues. De fait, la distribution des tâches est ainsi faite que, si l'enseignante jeune retraitée se voit immédiatement confier les ateliers de lutte contre l'illettrisme, les gens moins « qualifiés » héritent de ce sale boulot notoire qu'est le tri des vêtements : travail de Sisyphe et peu valorisant qu'impose l'afflux quotidien de vêtements usagés, très souvent bons à mettre au rebut, dans des quantités outrepassant largement les besoins. Le cas révèle bien que, tout en étant bénévole, on peut éprouver la pénibilité des tâches, plus ou moins plaisantes, ce qu'elles coûtent à faire.

« Mamie », 71 ans, est un exemple tout aussi illustratif. Elle habite loin : elle met près d'une heure pour venir. Tout le monde dit qu'« elle a beaucoup de courage ». Elle commence pourtant à être un peu fatiguée. Mais elle vient quand même. « Parce qu'[elle] aime son travail » et que tout le monde « l'aime bien, c'est notre mamie ». Elle fait des ateliers cuisine. Elle n'a suivi aucune formation au Secours Populaire. Elle avait une expérience parce qu'elle travaillait dans les écoles auparavant. Tout le reste, elle a appris sur le tas. Pour elle, la cuisine au Secours Populaire est l'endroit indispensable mais personne n'y fait attention. La cuisine est « toujours l'endroit le dernier au courant. »

Ici, à nouveau, c'est une action en direction des bénéficiaires venant s'ajouter à la carte locale mais qui n'est pas de l'ordre de l'indispensable. C'est sur le registre de la confiance que cette proposition a été acceptée : confiance, en particulier, dans le fait que la personne saura de toute façon parfaitement faire, ne serait-ce que parce qu'elle y mettra toute son envie de faire.

Mais, ici, le revers de cette confiance transparaît : c'est le sentiment d'être délaissée, de ne pas intéresser vraiment, de pouvoir mais aussi de devoir s'organiser comme on le souhaite en mobilisant ses propres ressources et sans pouvoir, du coup, en parler réellement.

Jean-Claude et Roger s'occupent de gestion des stocks :

« Jean Claude : On est tous formés sur le tas.

– Roger (bénévole dans la même fédération et ancien gestionnaire des stocks) : Vous savez, en général, les bénévoles, ils savent déjà avant de venir ce qu'ils savent faire, ce qu'ils veulent faire et pourquoi. Et la formation, elle est déjà faite à 90%. Le reste, après, c'est voir comment ça fonctionne à l'intérieur.

Q. Et c'est quelqu'un qui vous montre ?

Jean-Claude : Moi, quand je suis arrivé, on se connaissait déjà, on s'est rencontrés en allant chercher du vin. Alors, j'ai commencé à en faire un peu avec lui et, après, il m'a dit "Tu te débrouilles". J'ai demandé s'il y avait des instructions et il m'a dit "Les instructions, il n'y en a pas".

Roger : C'est Jean-Claude qui a tout inventé, tout seul.

Jean-Claude : J'ai fait douze tableaux sur informatique que j'ai mis sur disquette pour les antennes et comités, je leur ai donné des notes, comme ça ils savent comment et avec quoi il faut remplir les tableaux, comme ça, après, pour centraliser tout, c'est simple. J'ai fait un classeur par antenne et comité où il y a tout dedans pour remplir les tableaux, mais ils ne les regardent jamais.

Roger : Moi, au début, quand je suis arrivé, on m'a montré les tableaux du siège et on m'a dit "Il faut que tu remplisses ça [le bilan annuel de solidarité matériel]" et c'est tout. C'est moi qui est allé chercher les renseignements partout. Il n'y a pas de règlement, ni de circulaire, ni que dalle (...) C'est tout, c'est pas une administration,

c'est pas une entreprise où il y a des règles et patati et patata, où il faut faire comme ci ou comme ça. Ici, c'est de votre initiative, c'est "Donne ces renseignements-là mais démerde-toi comme tu veux, c'est pas mon problème." »

Dans ces échanges, les bénévoles balancent constamment entre fierté de leurs réalisations dans un cadre aussi peu normé (« c'est lui qui a tout inventé ») et le sentiment d'être abandonné (« démerde-toi »). Le sentiment d'isolement de beaucoup de bénévoles va de pair avec l'absence de contraintes. Les personnes sur le terrain perçoivent souvent assez mal le fonctionnement de l'association. La « Fédé » paraît parfois lointaine, sans parler des instances nationales<sup>9</sup>. Dans la plupart des comités, on se forge ses propres représentations de ce qu'il faut faire et comment, et on se « débrouille ».

Quant au fond, organisation productive à régime structurellement pénurique, l'association « capte » des externalités positives du monde professionnel marchand ou public. « Preneuse », elle s'en remet au bon vouloir du bénévole par l'entremise duquel cette captation s'opère. Etienne est ancien ingénieur de France Telecom. Pour la responsable de la fédération, « on aurait bien aimé qu'il travaille en double avec Louis T., mais il a refusé parce qu'il avait fait de la gestion et de l'organisation toute sa vie. Au Secours populaire, il voulait passer à autre chose, donc depuis il conduit les camions et cela lui convient. » Elle ajoute « On ne peut pas forcer les gens. »

Une association comme le Secours populaire n'a pas réalisé des investissements de forme (Thévenot, 1985) dans des notions et dispositifs comme celui de poste, de fonction ou d'emploi, une idée qui s'inscrirait bien trop en porte-à-faux vis-à-vis des formes de l'engagement et de la présence des bénévoles et générerait probablement d'immenses déconvenues. Il n'empêche que, chaque jour, dans les permanences, on réalise une affectation d'individus, sinon à des postes, du moins à des tâches, définies dans leurs contours et contenu avec plus ou moins de précision. Ces affectations sont considérées par chacun comme se faisant sur le mode de l'évidence, l'organisation laissant les appropriations d'activités se faire sans envisager qu'il y aurait à les préparer. Quitte à ce que ces affectations reproduisent la division du travail et les hiérarchies symboliques extérieures

---

<sup>9</sup> Ce qui n'est pas spécifique au SPF : cf. Lyet (1998), pp. 286-287.

et laissent s'accumuler le ras-le-bol vis-à-vis de tâches peu gratifiantes et cependant absorbantes.

Mais l'importation de l'efficacité par l'absorption des compétences que les individus se sont constitués à l'extérieur a ses limites, qui se retournent parfois contre ces individus. Se dévouant pour une association, ils n'en attendent pas moins un peu de soutien. Il n'est qu'à entendre Mauricette. Retraitée, arrivée depuis un mois, cherchant à s'occuper après le décès de sa fille, elle semble lutter contre la surprise, voire la déception, des conditions d'exercice de son activité bénévole, notamment le peu d'encadrement et de préparation à cette activité :

« Ça se passe... Bon, faut gérer sur le terrain. Moi, je sais pas, j'appelle ceci, j'appelle cela, c'est pas évident, hein, parce que, bon, ben, c'est vraiment, hein, c'est pas... On n'est pas du tout amenés... Faut demander aux uns, aux autres. Moi, très franchement, je peux dire que, depuis un mois, je suis encore dans la panade.

Q. Et vous vous débrouillez ? Vous voyez quelqu'un, vous demandez un renseignement ?

R. Bien sûr. On essaie de faire au maximum quand on est bénévole, on vient pas pour le fun.

Q. C'est quand même un peu difficile, malgré tout ?

R. C'est un peu difficile, oui. Mais il faut l'accepter. Faut voir, on entre dans une autre optique. Moi, j'ai travaillé à l'Education nationale, j'ai travaillé... J'ai eu un commerce et tout ça. Bon, faut se mettre dans l'emploi. Mais, enfin, là, l'emploi n'est pas un emploi, c'est se rendre disponible quand on a besoin. »

Cet extrait d'entretien est riche par le dialogue intérieur qu'il met au jour : la surprise et la gêne de ce manque d'explications, d'outils, d'interlocuteurs ; le fait de se reprendre, de se sentir gênée d'avoir pu paraître douter de son propre engagement ; le retour du sentiment de gêne, et ainsi de suite.

C'est bien de professionnalisation dont il est ici question, c'est-à-dire d'un cadre de travail que l'on aimerait à la hauteur de l'ampleur de la tâche. A l'ère de l'action humanitaire et non plus de la bienveillance d'hier, pour reprendre encore une fois l'expression de Le Crom et Retière, le travail qui est demandé aux salariés et aux bénévoles a ses exigences qui les laissent

mal à l'aise s'ils ne se sentent pas armés par un cadre de travail ajusté à ces exigences.

#### **4.2. La professionnalisation controversée : entre le travail et les valeurs, le problème de l'engagement**

Dans les propos que s'autorise Mauricette, on voit clairement la lutte intérieure entre un besoin de soutien et la mise à l'épreuve de l'engagement. Elle fait comprendre que, tout en acceptant délibérément l'engagement au profit d'une association, ainsi que les particularités du contexte de travail que cela implique, la préservation de l'énergie et de l'envie de faire est de fait interrogée par les conditions de réalisation des tâches bénévoles. Face au travail, en tant que tâche dont il convient de s'acquitter, en tant qu'activité qu'il faut mener à son terme, l'engagement se révèle conditionnel.

En contexte associatif, ce constat peut s'avérer délicat. Ce n'est pas anodin que Mauricette éprouve de l'embarras à avouer ce qu'elle ressent. Et, de fait, cette manière d'aborder la professionnalisation, par le travail, suscite des débats. Tout n'est pas audible, auprès de certains militants associatifs, de ce qu'expriment ces bénévoles, ces bénévoles « de nouvelle génération » comme cela est parfois dit dans les associations et étudié par les sociologues (Ion, dir., 2001 ; Ferrand-Bechmann, 2000).

Les questions soulevées par le travail – lassitude face aux tâches répétitives, sentiment d'isolement parfois éprouvé dans la réalisation de la tâche, impression d'un manque d'organisation – sont propices aux controverses. Une réunion de restitution des travaux de la première année, avec des responsables de fédérations, a été assez révélatrice à ce sujet. La restitution amène ces derniers à discuter les résultats, en particulier les insatisfactions exprimées par certains bénévoles. Le débat fait apparaître, à parts à peu près égales, deux groupes. L'un donne de l'écho au constat, considère que le phénomène est latent et n'a jusqu'à présent pas suffisamment été pris en considération : « En quelques jours vous avez relevé les faits que j'ai dégagés en trente ans », dit un responsable de fédération qui invite à « se pencher sérieusement sur notre travail de responsables d'organisation », « sans avoir peur d'utiliser le mot management » (réunion, Paris, 5 mai 2004). L'autre groupe s'inscrit en faux contre cette position. L'âge n'est pas forcément un critère très discriminant en la matière. Des facteurs plus complexes semblent déterminer ce partage entre une disposition et un refus à acclimater les exigences d'engagement adressées aux bénévoles aux

protestations dont ceux-ci peuvent être porteurs. Une responsable de fédération, plus spécialement, expose vivement le problème que lui posent les insatisfactions de bénévoles : « Nous sommes là pour les bénéficiaires », entend-elle rappeler, non pour nous écouter nous-mêmes.

Cette intervention rend visible une source de rejet de l'argumentaire de la professionnalisation moins perceptible que les craintes de dérive marchande mais probablement non moins puissante : la représentation de l'engagement qui, pour certains, doit être celui du bénévole. Il est attendu un engagement net et sans ambiguïté : c'est un acte de consécration envers le bénéficiaire, exigeant que le bénévole ne s'écoute pas trop, ne s'épanche pas sur ses problèmes au détriment de ceux du bénéficiaire, plus graves par construction. S'écouter, ce serait mitiger l'engagement. Problèmes du bénévole et problèmes du bénéficiaire seraient en concurrence. L'engagement n'est pas conditionnel.

La reconnaissance du travailleur associatif est alors problématique parce que, précisément, elle véhicule le caractère conditionnel de l'engagement qui est toujours celui du travailleur, en particulier du travailleur salarié, lequel consent à donner mais pèse ce que cela lui coûte, ce qu'il consent, le retour qu'il espère trouver dans le regard de l'autre, autorité hiérarchique ou destinataire de son travail. Les directions d'entreprises affrontent cette question de l'engagement, qu'elles nomment plutôt « motivation », en ambitionnant souvent de le maîtriser par toute une panoplie de moyens : incitations salariales, culture et « valeurs » d'entreprise, etc. Il n'est pas sûr qu'elles percent parfaitement l'économie de la personne au travail qui dicte ces conditions de l'engagement (Ughetto, 2005), mais, en tout cas, le caractère éventuellement problématique de l'engagement n'y relèvera pas d'un tabou.

Le monde associatif, lui, est familier du mot engagement, cependant celui-ci n'y renvoie pas à la question de la « motivation » dans le travail mais à celle du comportement à l'égard d'une cause devant laquelle, à la limite, l'individu s'efface ou se sacrifie. Cet engagement trouverait sa formule la plus pure dans le « militantisme moral » ou « par conscience » dont E. Agrikoliansky (2001, p. 28) nous rappelle la définition : « l'engagement dans des luttes politiques sectorielles de ceux qui ne sont pas directement concernés par ces causes (par exemple, les militants antiracistes qui ne sont pas eux-mêmes des victimes d'actes de racisme). » En ce sens, l'engagement suppose d'abandonner au seuil de l'association ses enjeux personnels au

profit d'autrui<sup>10</sup> et l'activité laborieuse ne doit pas être le cheval de Troie de leur résurgence.

Engagement pour la cause, engagement dans le travail : ce qui fonderait le débat entre nos responsables de fédérations serait dès lors leur tolérance variable à l'égard de la rivalité entre les deux acceptions du mot. L'engagement du travailleur associatif peut-il et doit-il se voir accorder une place, un statut ; fait-il concurrence à l'engagement pour la cause de l'association au point de menacer celui-ci, comme si, pour paraphraser la loi de Gresham, le mauvais engagement chassait le bon ? La réaction de la responsable de fédération révélant une tolérance limitée pour le travailleur tiendrait à ce que celui-ci lui apparaisse comme le vecteur d'un souffle individualiste et « nombriliste » susceptible de miner l'esprit associatif, le travail menaçant l'association. A l'inverse, son contradicteur considérerait que la négation des difficultés rencontrées dans la réalisation des tâches mine de façon invisible l'engagement associatif, par découragement de certaines des meilleures volontés.

Si les débats entre acteurs associatifs et entre chercheurs ont souvent tendance à se concentrer sur le renouvellement des profils de bénévoles, sur les effets d'identités militantes désormais moins puissamment attachées aux causes et plus tirées par les volontés d'épanouissement personnel, l'approche adoptée ici suggère la nécessité de ne pas les saisir sans les réinscrire dans leur activité de travail. Ce sont bien les itérations entre engagement pour la cause et engagement dans le travail qui sont en jeu et la professionnalisation ne prend pas place dans l'un ou l'autre champ mais à la confluence des deux.

Mauricette hésite entre une résignation à abandonner et, pourrait-on dire, à « aller voir ailleurs » et un attachement qui empêche cette rupture du lien. Dans ces atermoiements, le travail est d'un effet considérable. Si, assurément, l'énergie est menacée lorsque l'association ne s'évertue pas à proposer au bénévole des tâches entretenant des « résonances biographiques » avec l'histoire personnelle de celui-ci (Harvard-Duclos et Nicourd, 2005, p. 93), plus encore, c'est dans le caractère organisé ou non de la tâche que la décision finit de se prendre ainsi que dans le sens qui parvient ou non à être donné à des tâches comme le tri (à quoi cela sert-il *in fine* ?). Le bénévole partage ces interrogations avec le salarié, mais, à la différence du salarié, il peut, sans conséquences autres que morales, se retirer du jeu. Le

---

<sup>10</sup> Postulat d'ailleurs contredit par les faits : les bénévoles sont souvent concernés de près par l'objet et le sujet de l'association.

salarié<sup>11</sup> ne peut qu'adopter une position de retrait psychique, désinvestir le travail s'il est trop pénible, s'y donner *a minima*. Ni la rémunération chez le salarié, ni l'engagement pour la cause chez le bénévole ne sont des réponses suffisantes à la pénibilité du travail. Faire en sorte que le travail soit humainement supportable, voire permette une réalisation de soi, est une condition de l'engagement comme de l'efficacité productive.

#### **4.3. La compétence du travailleur associatif et la préservation de son engagement : un enseignement pour les entreprises ?**

Vue à partir du travail, la professionnalisation nous apparaît désormais comme une efficacité collectivement soutenue. Elle entretient visiblement des liens dynamiques avec l'engagement au travail. Chez ces bénévoles, l'engagement est « déjà là ». Certes, jeunes retraités ou étudiants, ils arrivent avec un engagement pour la cause dans lequel les militants les plus affirmés ne retrouvent qu'insuffisamment le dévouement total pour cette cause qui serait de leur goût. Certains des plus militants aimeraient voir tout un chacun afficher un dévouement sans transaction avec la recherche personnelle de réalisation de soi, avec ses préoccupations personnelles. Il n'empêche que la démarche volontaire de venir proposer ses services, gracieusement, atteste d'un engagement « déjà présent ». *A priori*, nous sommes à l'opposé de cette situation que redoutent les employeurs où il faudrait faire naître *ex nihilo*, chez les salariés, une « motivation » ne reposant pas uniquement sur l'échange contractuel (la vente de leur force de travail) mais qui prenne par exemple appui sur une culture d'entreprise, l'intériorisation des « valeurs » de leur entreprise.

En réalité, les investigations en entreprise permettent de montrer que l'engagement est souvent présent mais volontiers découragé par les politiques de l'entreprise, son organisation du travail, ou les rapports managériaux. Les salariés ne s'investissent pas dans leur travail sans y mettre des valeurs, voire de la morale, et celles-ci sont parfois mises à mal par les conditions de réalisation de la tâche (Ughetto, 2007). Les régimes d'engagement et de mobilisation du travailleur associatif et du travailleur salarié fonctionnent l'un comme l'autre avec des doses préalables de

---

<sup>11</sup> Si la possibilité de l'*exit* est, pour lui, réduite (en raison de l'incertitude de retrouver un emploi), tandis que celle de la *voice* l'est également dans le cadre du rapport de subordination.



mobilisation de la subjectivité et des capacités d'intéressement à la tâche par l'investissement de valeurs.

Dès lors, l'approche de la professionnalisation par le travail que nous avons proposée ici nous inviterait à sortir des oppositions paralysantes : valeurs de l'association *versus* valeurs de l'entreprise, ou engagement dans le travail *versus* engagement pour la cause. Dans tous les cas, le travail ne se réalise que parce qu'il existe de l'engagement, mais pour que celui-ci se maintienne, le travail a besoin d'être organisé et managé : non seulement pour être efficace, mais aussi pour être humainement supporté.

Les deux régimes d'engagement, celui du salarié et celui du bénévole, intègrent l'un et l'autre une dynamique émanant du caractère conditionnel de l'engagement au gré des grandes et petites épreuves du travail quotidien. Si la tâche dépasse par ses difficultés et par les embûches de toutes sortes l'envie qu'on y met initialement de les surmonter, et si un cadre de travail n'organise pas la montée en capacité professionnelle, les sujets s'y épuisent et perdent leur motivation. Les attentes de professionnalisation observées au Secours populaire semblent bien devoir s'analyser ainsi. Elles procèdent, en ce sens, d'un foyer interne – elles ne sont pas imposées de toutes pièces de l'extérieur – tout autant en raison d'une évolution possible du profil des bénévoles que de la transformation qui a été celle de ces organisations productives, facteur plus souvent négligé.

Vues comme organisations de production, les associations n'échappent pas aux préoccupations d'efficacité qui, de ce point de vue, ne sont pas l'apanage de l'entreprise, même si celle-ci reste – on l'a vu avec Mauricette – un point de comparaison par l'exemplarité qu'elle tente d'avoir dans ce domaine. Et l'efficacité n'est pas une préoccupation à laquelle les individus et les collectifs de travail seraient étrangers. Il semble bien, au contraire, qu'ils l'éprouvent dans leurs démêlés quotidiens avec la production. Parce que l'efficacité n'est pas qu'une préoccupation d'un employeur et du seul employeur marchand, elle s'avère pénétrer les associations et le faire par les bénévoles eux-mêmes.

Finalement, dans l'entreprise ou dans une association, l'engagement dans le travail et sa préservation paraissent bien entretenir des liens avec les règles, les outils, les méthodes qui permettent d'affronter la tâche avec le sentiment que celle-ci « a du sens ». Résolument, il faut adhérer à la proposition faite par Maud Simonet (2006) qui est d'appréhender le travail dans l'entreprise et dans l'association plus sous la forme d'une continuité qu'en opposition et de

faire de chacune, à tour de rôle, un éclairage utile pour l'autre. Si l'engagement militant – le fait d'être là pour des valeurs – n'exclut pas les moments de lassitude de l'engagement dans le travail qu'impose le caractère astreignant de la tâche, réciproquement, l'engagement dans le travail, en entreprise, est aussi porté par sa dimension de « foi » dans ce que l'on fait. Association et entreprise pondèrent différemment l'engagement dans le travail et l'engagement dans la cause. Ce qui règle l'articulation des deux a nécessairement à voir avec le travail, dans la mesure où celui-ci peut gagner ou perdre en sens selon que de l'organisation soutient ou non le travailleur pour s'acquitter de sa tâche, selon que la finalité est plus ou moins apparente, et plus ou moins en cohérence avec l'attachement aux valeurs personnelles.

### **Conclusion**

Ce texte a abordé la professionnalisation par une attention portée au travail, à son organisation. Sous cet angle, la professionnalisation ne représente pas nécessairement un modèle importé purement et simplement de l'univers marchand, profondément étranger aux valeurs et aux modes d'action du monde associatif. Elle se présente comme un problème commun aux deux univers : avec d'importantes spécificités dans chacun d'entre eux, il faut faire aboutir des productions avec réussite (le fait de venir à bout des volumes que cela implique et de tenir une qualité promise). Le travail est mis à rude épreuve par cette tension, et ceux qui s'en acquittent ne « s'en sortent » pas sans règles ni sans méthodes, sans quoi leur engagement finit par s'y épuiser. La professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté.

La professionnalisation est toujours de retour dans les associations malgré l'incessant combat de valeurs qui en discute la validité, et nous avons ici voulu suggérer que ce retour trouve ses bases dans les faits extrêmement tenaces que sont ces problèmes productifs, ténacité qui s'éprouve tout spécialement dans la réalisation du travail. Ce texte s'est voulu une contribution approfondissant l'optique de recherche voyant dans les associations des espaces de travail à part entière. Non seulement il convient de reconnaître que « le secteur associatif ne peut plus être appréhendé comme une entité située hors du système productif », puisqu'il emploie des

salariés et des bénévoles « [incarnant] un salariat de droit privé au service de l'action publique » (Hély, 2005, p. 9)<sup>12</sup>, mais, du coup, on a bien affaire à des gens qui éprouvent le souci de se rendre efficaces. Et il n'est pas étonnant dès lors que des concepts comme la professionnalisation migrent de l'entreprise vers l'association.

Mais nous avons aussi voulu montrer que, si l'étanchéité entre les deux mondes n'a pas de raison d'être parfaite, les mouvements n'ont pas lieu de se faire uniquement du modèle que constituerait l'entreprise vers le pur réceptacle que serait alors l'association. Par ses contraintes spécifiques, comme le fait de devoir mobiliser des bénévoles – des gens qui restent là parce qu'ils le veulent bien –, il y a, pour l'association, une difficulté de gestion, de management, qui n'est pas sans enseignements possibles pour l'entreprise.

Il y aurait ainsi matière à approfondir l'analyse du côté de l'activité d'encadrement et notamment, dans cette activité, de l'organisation du travail collectif. Le SPF n'est pas dépourvu d'organisation : les collectifs viennent réellement à bout des tâches qu'ils doivent mener à bien, et cela sur la base de l'organisation que mettent en place les individus et les structures locales en tirant parti des ressources à leur disposition. Mais la formalisation n'en reste pas moins rare et souvent minimale. Ce n'est pas l'effet d'une incapacité organisationnelle ou managériale de l'association<sup>13</sup> mais de valeurs propres aux associations, parmi lesquelles, par exemple, le souci de se distinguer des pratiques bureaucratiques du travail social, du rapport impersonnel aux bénéficiaires. Cela conduit à se reposer sur l'engagement militant. Les ressources de l'action, si elles ne se trouvent que partiellement développées du côté de l'instrumentation de gestion, doivent donc plutôt se développer du côté humain. La faiblesse de la formalisation est notamment compensée par le travail de ceux qui, parce que présents depuis longtemps et suffisamment de jours dans la semaine, font fonction, non pas de managers, terme qui serait rejeté, mais de « référents ». Ils assurent la continuité du service, le recours en cas de problèmes et la transmission de l'expérience.

---

<sup>12</sup> Qui plus est, on trouve aussi des situations s'intercalant entre l'univers marchand et celui des associations : la production des logiciels libres constitue l'exemple d'un travail qui mobilise le principe du bénévolat et du désintéressement mais pas nécessairement tel qu'on l'entendrait dans l'univers associatif mais à nouveau non sans que le travail y soit organisé, soumis à des règles et à des méthodes (cf. Demazière, Horn et Zune, 2007).

<sup>13</sup> Pour paraphraser « l'incapacité industrielle de la Poste » que stigmatisait H. Fayol.

Les « référents » constituent une ressource précieuse mais qui repose entièrement sur les personnes. Comme si les ressources de l'action étaient incarnées par la ressource humaine, celle-ci devenant presque exclusive, obligée de supporter sur ses seules épaules tout le réseau socio-technique (Callon, 1991), toute l'architecture d'humains, de machines, de procédures, normalement requise pour faire fonctionner les complexes organisations contemporaines. Une ressource strictement humaine non relayée par les outils de gestion, alors qu'on a vu les bénévoles, localement, s'évertuer à en créer pour susciter des automatismes dans la résolution des difficultés et dans la coordination.

Il y a donc très vraisemblablement avantage à ouvrir, plutôt qu'à fermer avec hâte, des thèmes comme la professionnalisation et le management dans les associations et à emprunter le détour du travail pour appréhender les univers associatifs de manière renouvelée.

### Références

- Agrikoliansky E. (2001). – « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980 », *Revue française de sciences politiques*, vol. 51, n° 1-2, févr.-avr., pp. 27-46.
- Bernardeau Moreau D. (2003). – « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation », *Gérer et comprendre*, n° 73, sept., pp. 55-74.
- Brodiez A. (2006). – *Le Secours populaire français, 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po, 330 p.
- Callon, Michel. – « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in R. Boyer, B. Chavance, et O. Godard (dir.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Editions de l'EHESS, 1991, pp 195-230.
- Chapoulie J.-M. (1973). – « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, vol. XIV, pp. 86-114.
- Demazière D., Horn F., Zune M. (2007). – « Des relations de travail sans règles ? L'énigme de la production des logiciels libres », *Sociétés contemporaines*, n° 66, 2007/02, pp. 101-125.
- Ferrand-Bechmann D. (2000). – *Le métier de bénévole*, Paris, Anthropos, 143 p.

- Ferrand-Bechmann D. (sous la dir.) (2004). – *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan, 318 p.
- Guittou C. (2001). – « La professionnalisation de l'emploi associatif. L'exemple des associations intermédiaires », *Céreq Bref*, n° 180, nov.
- Harvard-Duclos B., Nicourd S. (2005). – *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 201 p.
- Hély M. (2004). – « Les différentes formes d'entreprises associatives », in D. Ferrand-Bechmann (2004).
- Hély M. (2005). – *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse de doctorat, sept., 464 p. + annexes.
- Ion J. (sous la dir.) (2001). – *L'engagement au pluriel*, Saint-Etienne, Publications de l'université de Saint-Etienne, 217 p.
- Juan S. (1999). – « L'utilité sociale de l'activité associative face à la professionnalisation et à la "marchandisation" », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 2, avr.-juin, pp. 195-207.
- Labruyère C. (2000). – « Professionnalisation : de quoi parlent les chercheurs, que cherchent les acteurs ? », *Formation Emploi*, n° 70, pp. 31-42.
- Laville J.-L. (1998). – « Associations et activités économiques. L'exemple des services de proximité », in *Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif*, *Revue du MAUSS*, n° 11, 1<sup>er</sup> sem., pp. 178-208.
- Laville J.-L. (2005). – *Sociologie des services. Du marché à la solidarité*, Ramonville, Erès, 184 p.
- Lazuech G. (2006). – « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation Emploi*, n° 95, juill.-sept., pp. 59-73.
- Le Crom J.-P., Retière J.-N. (2003). – « Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre ? », in L. Prouteau (sous la dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 67-84.
- Lyet P. (1997). – *L'organisation du bénévolat caritatif*, Paris, L'Harmattan, 248 p.

- Lyet P. (1998). – « L'organisation du bénévolat, un défi pour les acteurs du champ social », in *Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif*, *Revue du MAUSS*, n° 11, 1<sup>er</sup> sem., pp. 280-294.
- Marchal E. (1992). – « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII, n° 3, juill.-sept., pp. 365-390.
- Ossipow L., Csupor I., Lambelet A. (2006). – « Lieux et objets d'assistance : mises en scène dans cinq Centres d'action sociale et de santé », *ethnographiques.org*, n° 9, fév.
- Paradeise C. (1988). – « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et société*, vol. XX, n° 2, oct., pp. 9-21.
- Retière, J.-N. (1994). – « Etre sapeur-pompier volontaire. Du dévouement à la compétence », *Genèses*, n° 16, juin, pp. 94-113.
- Retière, J.-N. (2002). – « Vivre sa foi, nourrir les pauvres. Sociohistoire de l'aide alimentaire confessionnelle à Nantes des années trente à nos jours », *Genèses*, n° 48, pp. 4-29.
- Simonet M. (2006). – « Le monde associatif : entre travail et engagement », in N. Alter (sous la dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, pp. 191-207.
- Simonet-Cusset, M. (2004). – « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n° 44, pp. 141-155.
- Thévenot L. (1985). – « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, « Conventions économiques ».
- Ughetto P. (2005). – « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail. Une sociologie économique de l'acteur au travail », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 46, 2<sup>e</sup> semestre.
- Ughetto P. (2007). – *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.
- Vermeersch S. (2004). – « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 4, oct.-déc., pp. 681-710.